Union européenne

Toutes les Générations en Entreprise

Avec l'Europe, les acteurs du Val d'Oise s'engagent

www.toutes-les-generations-en-entreprise.com

OUTIL-AGES TRANSNATIONAL
Pour soutenir la compétitivité de l'entreprise

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION D'ÎLE-DE-FRANCE

PLAN EGALITE ACCES A L'EMPLOI ET DANS LE TRAVAIL

# RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES INTERGÉNÉRATIONNELLES

# Préface

Dés l'année 2007, la DIRECCTE UT 95 a choisi de mobiliser les parties prenantes du territoire autour de sa stratégie « Toutes les générations en entreprise, avec l'Europe les acteurs du Val d'Oise s'engagent » parce que la diversité et la gestion des âge posaient question aux acteurs et aux chefs d'entreprises, qu'ils avaient besoin de mettre en place des systèmes RH leur permettant de mieux intégrer et de maintenir les différentes classes d'âges.

Constatant que les salariés âgés avaient plus de difficultés à garder leur place dans le marché du travail, notre première priorité a été d'inciter les entreprises à porter un autre regard sur la gestion des collaborateurs de tous âges, et à prendre les mesures favorisant l'accès et le maintien au travail de toutes les générations dans une perspective de vieillissement actif.

C'est ainsi que nous avons mis en place d'une part le dispositif « Outil-âge RH » afin d'aider les entreprise à mettre en place une gestion anticipée et dynamique des âge et d'autre part les « Trophées Trajectoires » visant à récompenser et valoriser les employeurs publiques et privés qui œuvrent en faveur d'une approche intergénérationnelle des ressources humaines.

Dans ce contexte de vieillissement de la population active et de choc démographique pouvant avoir des conséquences sur la pérennité et la compétitivité des entreprises, la loi n° 2013-185 du 1er mars 2013 portant le contrat de génération vise à inciter les entreprises à anticiper les effets de ce choc démographique en intégrant d'ores et déjà les jeunes générations et en organisant avec les seniors la transmission des savoirs dans une démarche de gestion prospective du capital humain. Avec le contrat de génération, les entreprises ont pris conscience de la nécessité de développer la solidarité entre les générations, elles se sont également rendu compte que cela nécessitait un réel savoir faire, notamment pour :

- Intégrer les nouvelles générations qui ont un rapport au travail, à l'autorité et à l'entreprise différent de leurs aînés.
- Gérer une équipe composée de trois ou quatre générations qu'il faut mettre en situation de coopérer et travailler ensemble.
- Organiser la transmission des compétences clé en encourageant les solidarités intergénérationnelles.

Ces nouveaux savoirs faire deviennent indispensables et seront de plus en plus mobilisés pour, travailler dans un contexte multi générationnel, animer une équipe où cohabitent plusieurs générations. Pour répondre à ce besoin et dans la continuité de **l'outil transnational de repérage des pratiques managériales** élaboré en 2012, nous nous sommes donnés dès l'année 2013 l'objectif de concevoir et de diffuser auprès des entreprise un **Référentiel des Compétences Intergénérationnelles**.

Notre deuxième ambition est d'engager une démarche de certification qui permettra dès l'année 2015 de faire enregistrer à l'inventaire du RNCP prévu par l'article L335-6 du code de l'Education. Cette inventaire constitue un des éléments du dispositif plus large défini par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale.

Cette démarche novatrice et ambitieuse n'aurait jamais pu voir le jour sans la mobilisation et la contribution des parties prenantes, et je voudrai saluer et remercier les membres du groupe de travail qui ont œuvré à la réalisation de ce **Référentiel des Compétences Intergénérationnelles**.

**Hakim KAMOUCHE**
Chef de projet Gestion des âges
www.toutes-les-generations-en-entreprise.com
DIRECCTE – Unité Territoriale du Val d'Oise

# Remerciements aux contributeurs

**Najia SEBBA** - MIFE 95

**Sandrine CARPENTIER** - Université de Cergy –Pontoise

**Catherine THIBAULT** - Université de Cergy –Pontoise

**Marie Claire HAMONIC** - MEVO

**Alexia MARVOS** - OPCALIA IDF

**Luc TASSERA** - OPCALIA IDF

**France VELAZQUEZ** - OPCALIA IDF

**Patrick ROGER** - Défenseur des Droits

**Alexis DAUBAIL** - CGPME 95

**Valentin CHOQUET** - Senior Entrepreneur 95

**Martine STARICO** - ACMS

**Sonia BAHIRI** - ACMS

**Annick AUBERT** - Senior Entrepreneur 95 - Inscrite au patrimoine national français - Présidente DCF Ile de France - Présidente Club AJE 95

**Magali DIDOT** - AMETIF

**Chantal BARATA** – DGA – Entreprise et Personnel

## PILOTAGE

**Hakim KAMOUCHE** - DIRECCTE Val d'Oise

## OPERATEUR : FACEM Management

**Louisa MEZREB** - Présidente

**Fabrice GUTNIK** - Consultant RH

**Daniel OLLIVIER** - Expert en Mangement intergénérationnel

1. INTRODUCTION 5-12

La question des générations aujourd'hui 6

Référentiel des compétences intergénérationnelles : enjeux et valeur ajoutée 10

Référentiel des compétences intergénérationnelles (R.C.I) : mode d'emploi 12

2. PRATIQUES REQUISES 13-30

Domaine 1 : Recrutement d'un collaborateur 15

Domaine 2 : Intégration dans une fonction 17

Domaine 3 : Pilotage et Organisation du travail 19

Domaine 4 : Accompagnement et Développement des compétences 21

Domaine 5 : Cohésion et Travail en équipe 23

Domaine 6 : Communication interne et externe 25

Domaine 7 : Suivi et évaluation des performances 27

Domaines 8 : Conduite du changement & innovation 29

3. CONTRIBUTIONS ATTENDUES DES DIFFERENTES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE 31-36

Missions et rôle des différents acteurs 32

Contribution attendue du Dirigeant 33

Contribution attendue du Responsable des Ressources Humaines 34

Contribution attendue du Manager Opérationnel 35

Contribution attendue du 36

ANNEXE : G 37-38

# 1. INTRODUCTION

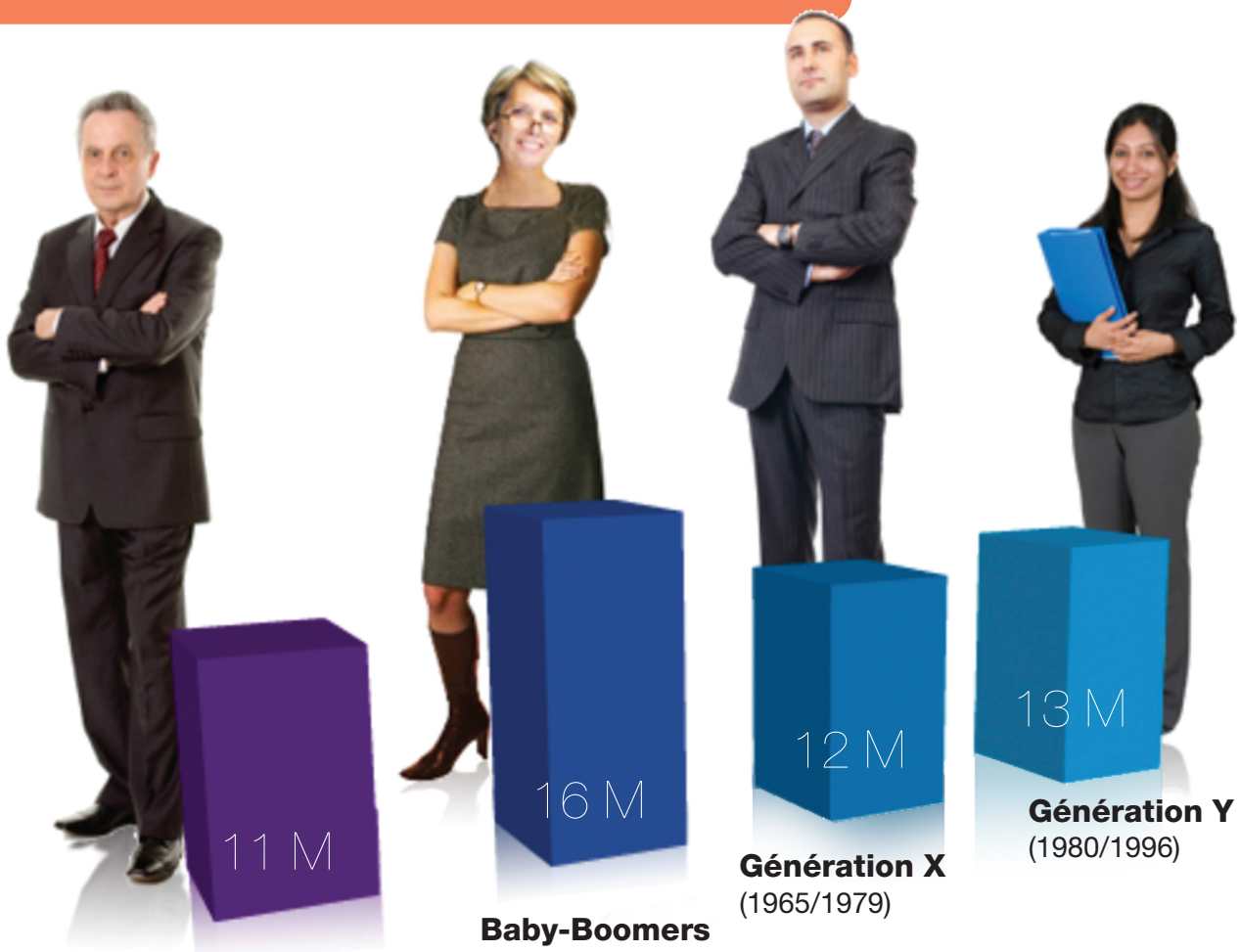
La question des générations aujourd'hui

Un référentiel des compétences intergénérationnelles : enjeux et valeur ajoutée

Référentiel des compétences intergénérationnelles (R.C.I) : mode d'emploi

# La question des générations aujourd'hui

## Les générations en présence




**Vétérans**
(1928/1945)

**Baby-Boomers**
(1946/1964)

**Génération X**
(1965/1979)

**Génération Y**
(1980/1996)

**Génération Z**
(1997/2009

**Génération Alpha**
(2010/...)

# Diversité des âges et management intergénérationnel

Le **Management intergénérationnel** s'impose comme un enjeu clé du fait du **renouvellement** démographique que nous sommes en train de vivre en France : entre 2008 et 2020, il sera **d'un tiers des effectifs** et il n'y a pas d'équivalent depuis la dernière guerre mondiale.

Chacune des générations est **l'héritage de sa propre histoire** sur le plan culturel, économique ou social.

Elles sont influencées, dans la période de vie entre 15 et 20 ans, par des marqueurs qui vont ensuite déterminer durablement son **système de valeurs, ses aspirations et modes de fonctionnement**.

## Impact du contexte économique et social dans l'émergence du système de valeurs

| Baby-boomers | Génération X | Génération Y |
|---|---|---|
| **Un point commun : LE POIDS DE L'HISTOIRE** | | |
| Poids démographique de l'après guerre<br>30 glorieuses : croissance<br>Mai 68 - remise en cause de l'ordre établi<br>Utopie et idéalisme : Peace and Love...<br>Ambition collective Programmes sociaux, institutions | Victime de bouleversements économiques : chocs pétroliers<br>Essor des nouvelles technologies : informatique<br>Panne de l'ascenseur social<br>Risque écologique : Tchernobyl<br>Risque sanitaire : Sida | Accélération du changement et de l'incertitude<br>Mondialisation : les repères se déplacent, …<br>Internet & Réseaux sociaux<br>Famille mono parentale<br>Mise en valeur de la mobilité professionnelle<br>Réduction du temps de travail |

# Des comportements générationnels contrastés

Selon le sociologue Olivier GALLAND, il n'y a pas de rupture générationnelle car malgré quelques particularismes, les différentes générations partagent des valeur communes. Elles n'ont pas la même façon d'avoir été jeunes :

- Les baby boomers ont eu une jeunesse qui a baigné dans l'insouciance et un fond de contestation.
- La génération X a eu une jeunesse qui a contrario a baigné dans un fond de crise et de désillusions.
- La génération Y, et celles qui suivent, baignent dans l'euphorie de la révolution technologique et du changement continu.

Toutes les générations n'ont pas été jeunes dans le même contexte, ce qui peut engendrer des comportements différents… mais pas nécessairement des conflits…

| Baby-boomers | Génération X | Génération Y |
|---|---|---|
| **Un point commun : LE POIDS DE L'HISTOIRE** | | |
| Idéologie méritocratique : celui qui veut peut l'obtenir… | Sentiment d'injustice et critique des organisations | Le refus des modèles – pas d'identification |
| Vie centrée sur le travail | Remise en cause des valeurs sans affirmation des siennes | Ils sont au centre de leur vie : des héros qui se racontent |
| Valorisation sociale liée à la carrière et la réussite | Recherche de défis pour trouver sa place | Participer à des réseaux choisis en fonction de leurs besoins |
| Respect de l'autorité et de la structure hiérarchique | Inquiétude vis-à-vis de l'avenir | Pas l'ambition de révolutionner la société (s'y adapter) |
| Sentiment d'appartenance à l'entreprise | Equilibre travail – famille | Méfiance et indépendance vis-à-vis de l'employeur |
| … | … | Refus de l'autoritarisme mais intérêt pour la compétence |
| | | … |

# Des postures de travail spécifiques

## Les baby-boomers

Ils sont dépositaires des valeurs issues de l'ère industrielle. Ils ont gardé le goût du travail normatif, de la stabilité et de l'autorité.

Ils sont centrés sur la **TACHE** et aspirent à être reconnus pour leurs **MÉRITES**

## Génération X

Ils ont appris à leur dépend que le monde du travail était plein d'incertitudes. Ils sont pragmatiques et aiment jouer avec les normes.

Ils sont guidés par la logique de **PROCESS** et aspirent à être reconnus pour leurs **CONTRIBUTIONS**

## Génération Y

Ils n'ont aucune mémoire de l'ère industrielle et se sont forgés leur propre vision du travail. Ils aiment la liberté, coopérer et travailler en communauté.

Ils sont en recherche de **SENS** et aiment relever de **DÉFIS**.

## Génération Z

Ils ont grandi avec le web 2. Ils sont dans la logique du networking. Ils ne feront aucune concession et sauront imposer aux entreprises leur vision du travail.

Ils sont en recherche de **SENS** et aiment la posture d'**ENTREPRENEUR**.

Il est prématuré d'évoquer le changement que va provoquer l'arrivée prochaine de la **Génération Z** (née à partir de 1997) dans le fonctionnement des entreprises, mais nul doute qu'il faudra à l'encadrement, de nouveau, adapter ses pratiques pour répondre à de nouvelles aspirations.

Les managers doivent être aujourd'hui en capacité de **gérer cette diversité** et en faire **une richesse** au service de la **performance**.

L'ambition du management intergénérationnel n'est pas seulement de **personnaliser les pratiques managériales en fonction des attentes et aspirations de chaque génération** pour respecter l'identité de tous… mais plus encore de pouvoir développer la capacité à travailler ensemble.

Les enjeux sont clairement identifiés :

- **Intégrer la nouvelle génération** qui a un rapport au travail très différent des 2 autres générations
- **Gérer une équipe composée de 3 générations** (bientôt une quatrième), qu'il faut mettre en situation de coopérer et d'innover ensemble
- **Organiser la transmission des compétences et du savoir** en renforçant la cohésion et en développant l'intelligence collective

# Enjeux et valeur ajoutée d'un référentiel

## Pourquoi un référentiel des compétences intergénérationnelles ?

Allongement de la vie professionnelle

Présence simultanée dans l'entreprise de plusieurs générations qui ont des comportements très différenciés

**De nouveaux savoirs faire et comportements à s'approprier**
**Apprendre à gérer les âge et faire travailler ensemble les différentes générations**

Le management intergénérationnel devient une mission à part entière qui se partage entre différents acteurs :

- Le dirigeant qui impulse et pilote la politique des âge
- Le responsable RH qui élabore et négocie avec les partenaires sociaux le plan d'action Intergénérationnel
- Le manager opérationnel qui met en œuvre le management intergénérationnel et le collaborateur qui développe les solidarités intergénérationnelles.

### Des compétences intergénérationnelles EXIGIBLES

# A quoi sert un référentiel ?

Il s'agit d'un document de référence pour les entreprises qui liste et définit l'ensemble des compétences nécessaires pour gérer de façon efficace les situations intergénérationnelles

Il constitue un volet du référentiel des compétences managériales et s'adresse aux managers d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité.

**Utilité du référentiel des compétences intergénérationnelles**

## RECRUTEMENT

Le référentiel permet prendre en compte les compétences intergénérationnelles dans la procédure de recrutement

## FORMATION

Le référentiel permet de construire les parcours de formation à la gestion des âges et au management

## ÉVALUATION

Le référentiel permet de prendre en compte les compétences intergénérationnelles dans l'évaluation professionnelle

# Mode d'emploi du référentiel

Les apports proposés ici relèvent de constats empiriques effectués dans la pratique quotidienne à travers les grandes tendances observables dans les comportements et perceptions. Cette synthèse est le reflet d'une production d'idées recueillies à travers des entretiens individuels et des groupes de travail.

Le référentiel recouvre 8 domaines de management dont le champ d'application fait l'objet d'une présentation détaillée dans la page suivante.

| | |
|---|---|
| 1 Domaine d'efficience : périmètre de responsabilités lié à l'activité (exemple : recrutement) | La présentation de chaque domaine d'efficience est structurée autour de **3 apports complémentaires :** |
| 2 Compétences requises pour la maîtrise globale du domaine d'efficience | **Compétences requises : capacité à …** Au regard des attentes des différentes générations. Elles s'avèrent déterminantes dans la réussite. |
| 3 Pratiques spécifiques liées au management de chaque génération | **Pratiques spécifiques : ce qui doit être fait…** Elles viennent éclairer la manière de mettre en application les compétences identifiées préalablement. |
| 4 Conditions de réussite & points de vigilance dans le management de chaque génération | **Conditions de réussite – points de vigilance** Ils s'agit de conseils pratiques et d'alertes proposés pour chaque génération. A mettre en relation avec les compétences requises ou les pratiques spécifiques. |

# Les domaines d'efficience

| N° | Domaine d'efficience | Pratiques managériales |
|---|---|---|
| 1 | **Recrutement** | Diffusion de l'offre d'emploi, conduite de l'entretien, prise de décision, annonce de la décision, … |
| 2 | **Intégration dans une fonction** | Accueil, choix et responsabilités du tuteur, clarification du qui fait quoi dans le processus d'intégration, conduite de l'entretien de découverte, … |
| 3 | **Pilotage Organisation du travail** | Cadrage des normes et règles, définition de fonction, entretien de recadrage, démarche de fixation d'objectif, délégation, planification des activités, … |
| 4 | **Accompagnement & Développement compétences** | Coaching, écoute active, organisation apprenante, pédagogie, transmission des compétences, validation des acquis, gestion de carrière, … |
| 5 | **Cohésion & travail en équipe** | Team building, réunion d'équipe, sentiment d'appartenance, parrainage, projet fédérateur, intelligence collective, … |
| 6 | **Communication interne & externe** | Promotion image de marque de l'équipe, système d'écoute, gestion des temps forts et des temps « faibles », intelligence émotionnelle, communication informelle, … |
| 7 | **Suivi et évaluation des performances** | Feedback, méthodes de suivi et de reporting, choix des critères d'évaluation, appréciation des performances, conduite de l'entretien de départ, … |
| 8 | **Conduite du changement & Innovation** | Partage d'expériences, gestion des attitudes face au changement, gestion des émotions, implication dans les projets transversaux, ... |

# 2. LES PRATIQUES REQUISES

Recrutement

Intégration dans une fonction

Pilotage et Organisation du travail

Accompagnement et Développement des compétences

Cohésion et travail en équipe

Communication interne et externe

Suivi et évaluation des performances

Conduite du changement et Innovation

# Recrutement d'un collaborateur

| N° | Compétences requises : capacité à … |
|---|---|
| 1 | **Elaborer une définition du profil de la fonction et des compétences requises par le candidat.** |
| 2 | **Formaliser une offre d'emploi attractive s'inscrivant dans le registre de la génération ciblée (respectant la règlementation) et choisir les canaux de diffusion appropriés : réseaux sociaux, sites internet, journaux,…** |
| 3 | **Adapter la structure de l'entretien de recrutement aux modes de communication de chaque génération afin de créer une ambiance favorable à une expression authentique** |
| 4 | **Cerner à travers l'efficience du questionnement les aptitudes réelles du candidat pour la fonction** |
| 5 | **Prendre une décision cohérente compte tenu des enjeux et contraintes et savoir la communiquer en prenant en compte les caractéristiques des candidats** |

## Génération Y (1980 à 1996)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Sachez établir le contact en vous intéressant dès le démarrage de l'entretien d'entrée à sa personne plutôt qu'à sa candidature
- Explorer les centres d'intérêts et les hobbies pour identifier les éléments de personnalité et motivations
- Personnaliser l'argumentaire de présentation de la fonction à partir des attentes exprimées.
- Sachez être explicite sur les droits et les devoirs de la fonction, notamment les contraintes et exigences : règles de vie, horaires, codes vestimentaires,…
- En cas de réponse négative, sachez faire un retour utile à l'intéressé sur les points forts de sa candidature et les raisons qui motivent votre choix… afin de l'aider dans ses prochaines recherches.

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Impliquez-vous dans la relation si vous voulez qu'il s'implique lui-même…
- Accepter un mode de fonctionnement débridé et ne rester pas figé sur votre canevas d'entretien
- Faire appel à des jeux de rôle ou simulations pour cerner le savoir être du candidat
- Ne pas survendre la fonction et éviter les projections sur le moyen terme : l'intérêt doit se focaliser sur le poste actuel et le moment présent.
- Soyez réactif dans la réponse pour être en phase avec le besoin d'immédiateté du candidat.
- Formalisez le contrat de travail en mentionnant clairement le non-négociable.

## Génération X (1965 à 1979)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Soyez explicite dès le démarrage sur le processus de recrutement, les critères de prise de décision ainsi que sur le déroulement de l'entretien
- Faire exprimer ses propres expériences sur les missions de la fonction avant de présenter les compétences recherchées dans l'emploi.
- Argumenter sur l'autonomie accordée et les compétences valorisées (employabilité)
- Apporter de la visibilité sur les opportunités de carrière proposées à terme par cette fonction.
- En cas de réponse négative, sachez mettre en valeur les aptitudes identifiées chez l'intéressé(e) et son projet professionnel.

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Proposer une structure d'entretien qui puisse aller rapidement à l'essentiel : ses atouts pour postuler…
- L'analyse des principales réussites invite plus sereinement à parler ensuite de ses échecs.
- Prévoir des tests psychotechniques pour évaluer le potentiel d'adaptation à la fonction
- Favoriser un discours de vérité en suscitant des réponses précises et factuelles…

## Génération Baby boomer (1946 à 1964)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Mettre en confiance sur la dimension humaine et éthique de la démarche retenue par votre entreprise et votre bienveillance
- Proposer un itinéraire autour de 3 étapes clés : présentation du parcours professionnel, découverte de la fonction à pourvoir, analyse des aptitudes et compétences de l'intéressé(e).
- Valoriser le parcours professionnel et identifier le savoir faire et savoir être à partir de situations concrètes .
- En cas de réponse négative, sachez témoigner votre confiance dans la recherche de l'emploi en proposant si nécessaire votre aide

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Disposer d'une fiche de fonction mise à jour : missions principales, compétences requises, conditions de réussite…
- Comprendre la logique du parcours et ce qui va donner du sens pour l'intéressé(e) à cette nouvelle étape professionnelle
- Cerner sa capacité à exercer cette nouvelle fonction sur quelques aspects clés : capacité d'adaptation, intégration à l'équipe, appropriation des outils techniques.

# Intégration dans une fonction

| N° | Compétences requises : capacité à … |
|---|---|
| 1 | **Identifier les caractéristiques du nouvel arrivant et sa capacité à s'intégrer dans son environnement professionnel tant sur le plan relationnel, organisationnel que technique.** |
| 2 | **Construire le parcours d'intégration du collaborateur en prenant en compte les objectifs visés, les besoins exprimés et les contraintes de fonctionnement** |
| 3 | **Mettre en place un tutorat ou parrainage qui puisse faciliter les acquisitions nécessaires à l'intégration dans le domaine du savoir, savoir faire et savoir être** |
| 4 | **Piloter et suivre les acquis des nouveaux collaborateurs au regard des objectifs visés par le parcours d'intégration et à travers les événements vécus au quotidien** |
| 5 | **Evaluer les résultats obtenus et communiquer sur la décision prise : maintien ou non dans l'effectif , prolongement de la période d'essai.** |

## Génération Y (1980 à 1996)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Favoriser la découverte réciproque à travers une approche informelle pour mieux se situer l'un par rapport à l'autre et faire émerger les modalités de coopération et zones de conflits potentiels
- Co-construire un parcours d'intégration personnalisé et être au clair ensemble sur les étapes et objectifs de l'intégration
- Cadrer avec le parrain ou le tuteur les objectifs visés par sa mission et les interactions à prévoir dans la démarche d'intégration avec celle du manager
- Clarifier ses droits et ses devoirs : définir ce qui n'est pas négociable et recadrer dès la première dérive
- Faire faire un rapport d'étonnement après quelques jours pour identifier ses surprises et propositions

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Soyez attentif à la qualité de l'accueil au sein de l'équipe et à la préparation matérielle du poste de travail : accès informatique, outils, …
- La clé du succès repose sur la relation de confiance et l'envie : multiplier les échanges informels pour désamorcer un risque d'échec
- Laissez à l'intéressé(e) le choix du parrain ou faire celui du dernier arrivé : entre membres d'une même génération ils pourront plus facilement se comprendre…
- Prévenir vaut mieux que sévir : consacrer du temps à décrypter les codes de l'entreprise
- Mettre en place un parrainage réellement missionné avec une personne à l'aise sur le plan relationnel

## Génération X (1965 à 1979)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- La personne a besoin en premier lieu d'une vision globale de l'organisation du travail, de la démarche d'intégration prévue et du « qui va faire quoi »
- Donner du sens en argumentant la logique du parcours d'intégration mais soyez prêts à négocier sur certaines modalités avec l'intéressé(e).
- Planifier des points formels et réguliers pour faire l'état d'avancement.
- Privilégier l'auto-évaluation sur les résultats obtenus mais solliciter aussi son analyse critique sur l'efficacité du parcours d'intégration.

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Le parcours proposé doit laisser de la latitude sur la manière de s'organiser et sur le choix des référents techniques auprès de qui l'intéressé(e) prendra conseil.
- La clé du succès repose sur la cohérence du dispositif et l'engagement personnel
- L'intéressé(e) sait aller chercher l'information utile : le dispositif d'accompagnement mis en place (sauf besoin spécifique) n'a pas besoin d'être trop cadré.

## Génération Baby boomer (1946 à 1964)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Elaborer un parcours d'intégration qui répond aux besoins de l'intéressé(e) : dans un premier temps, privilégier ce qui va accroître sa zone de confort ou de réassurance (logistique, procédures,…) .
- Rassurer sur l'accompagnement formel proposé (points de passage) et sur la disponibilité des acteurs impliqués dans la démarche
- Mettre à disposition des supports écrits : livret d'accueil, fiche de fonction, guide de procédures.
- Prévoir un dispositif progressif qui facilite les réussites successives.
- Favoriser la coopération intergénérationnelle par un parrainage numérique assuré par un collaborateur de la Génération Y.

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- L'intéressé(e) n'est pas à l'aise pour demander de l'aide : il faut donc prévoir un tutorat proactif et facilitant sur le plan relationnel
- La clé du succès repose sur la confiance en soi et le niveau d'intégration au collectif
- Ne pas sous-estimer le temps d'adaptation et l'investissement à faire pour maîtriser les outils et procédures.
- Savoir être disponible dans les temps forts : début ou fin de semaine, début ou fin de journée

# Pilotage et organisation du travail

| N° | Compétences requises : capacité à … |
|---|---|
| 1 | **Connaître les différences entre les générations au travail concernant la relation à l'autorité, au temps et à l'organisation…** |
| 2 | **Mettre en place et faire vivre une organisation du travail qui puisse répondre aux attentes des 3 générations** |
| 3 | **Clarifier dans les méthodes de travail ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas…** |
| 4 | **Répartir les missions en sachant tirer profit de la diversité des aptitudes et modes de fonctionnement** |
| 5 | **Négocier dans le cadre d'un contrat gagnant-gagnant en sachant prendre en compte les besoins et aspirations spécifiques.** |

## Génération Y (1980 à 1996)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Considérer comme un (e) partenaire et non comme un(e) subalterne : l'intéressé(e) travaille avec vous mais pas pour vous…
- S'inscrire dans une démarche donnant-donnant où la rétribution (argent, reconnaissance, formation, souplesse) soit perçue comme équilibrée par rapport à la contribution (temps, efforts, résultat obtenu, …)
- Proposer des objectifs sur des cycles courts pour stimuler l'envie… et maintenir l'engagement
- Clarifier le niveau d'autonomie : notamment les limites à ne pas franchir…
- Répondre dans les activités confiées aux besoins de diversité et de renouvellement
- Etre réactif dans le traitement de leurs demandes d'information (tout… tout de suite)
- Favoriser le travail en binôme ou en mode projet en laissant de l'initiative sur la manière de s'organiser .

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- La légitimité d'un manager se construit sur la compétence relationnelle (proximité, écoute, …) pas sur l'autoritarisme
- Connecter l'objectif à atteindre au système de valeurs et/ou au projet de développement personnel
- Montrer que les contributions sont plus reconnues que l'ancienneté ou les statuts
- Prévenir les risques de court-circuitage ou de surenchère
- Accepter l'idée qu'il est multi tâche : capable de faire plusieurs tâches en même temps (travailler en écoutant de la musique par exemple)
- Intérêt porté à l'ambiance qui règne au sein de l'équipe et au partage.

## Génération X (1965 à 1979)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Répondre au besoin de projection à moyen terme : vision stratégique, plan d'action
- Donner du sens aux objectifs individuels en les mettant en relation avec les enjeux du service
- Responsabiliser en activant le goût du challenge et l'émulation individuelle
- Jouer la carte de la délégation et profiter de cette occasion pour stimuler la coopération avec les autres générations
- Soyez attentif au respect des engagements : les promesses doivent être tenues…
- Exploiter son aptitude à agir dans une logique d'utilité et de rentabilité en lui confiant une mission sur l'optimisation des méthodes et procédures

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Souhaite avoir une place spécifique reconnue dans l'organisation et de pouvoir ainsi se différencier des autres
- Très sensible à la justice : vérifie si son traitement personnel est équitable…
- Négocier en sachant mettre l'intéressé(e) face à ses responsabilités : chacun travaille pour soi mais il doit ensuite assumer ses choix
- Savoir gérer la méfiance vis-à-vis de l'organisation et la réticence à prendre des risques et s'engager à s'engager réellement
- Utiliser l'autorité de l'argument, plutôt que l'argument de l'autorité : capable de faire des sacrifices si convaincu(e) de l'utilité de s'investir.

## Génération Baby boomer (1946 à 1964)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Répondre au besoin d'ordre et de stabilité : avoir des règles de fonctionnement clairement affichées et qui s'appliquent à tous
- La répartition des rôles et responsabilités (qui fait quoi) est définie et l'intéressé(e) dispose d'une fiche de fonction précise et mise à jour.
- Associer dans les prises de décision relatives à l'organisation du travail et faire appel à son expérience de la culture d'entreprise.
- Développer au contact des autres générations sa capacité à prendre des initiatives et à accepter de prendre des risques

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Très sensible à l'exemplarité de la hiérarchie dans le respect des règles en vigueur
- Respect culturel de l'autorité et des statuts qui génère souvent une faible capacité à exprimer ses désaccords ou questionner l'organisation en place
- Souci de sa propre image au sein du groupe : difficulté à reconnaître ses erreurs et à se remettre en cause
- Savoir prendre en compte ses problèmes de santé et envisager un aménagement, si nécessaire, du contrat et des horaires de travail.

# Accompagnement et développement des compétences

| N° | Compétences requises : capacité à … |
|---|---|
| 1 | **Cerner les aptitudes et talents des collaborateurs dans l'exercice d'un métier et les compétences à développer à court et moyen terme** |
| 2 | **Construire un projet professionnel quel que soit l'âge du collaborateur qui puisse concilier ses motivations et son employabilité** |
| 3 | **Organiser la capitalisation de l'expérience entre les différentes générations et développer l'intelligence collective** |
| 4 | **Accompagner chacun de ses collaborateurs dans l'acquisition d'une nouvelle compétence en sachant prendre en compte sa stratégie d'apprentissage** |
| 5 | **Se référer au droit de la formation et de l'orientation tout au long de la vie pour favoriser la sécurisation des parcours professionnels** |

## Génération Y (1980 à 1996)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Donner du sens à une compétence c'est démontrer le retour sur investissement de celle-ci au regard de ses attentes : le gain personnel …
- Ne pas se limiter à fixer les objectifs à atteindre : le chemin à parcourir et les comportements à mobiliser (savoir être) sont structurants dans la réussite.
- Faire visualiser à l'intéressé(e) les étapes et le plan d'action : qui fait quoi, comment et à quel moment…
- Verrouiller la phase des engagements réciproques sur ce que chacun doit faire …
- Le mode d'acquisition d'une compétence privilégie l'action et l'échange : l'approche théorique doit venir en synthèse pour ancrer l'acquis
- Développer l'auto apprentissage en utilisant des supports : e-learning, serious games, jeux vidéo

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Centration forte sur le court terme : doit apprendre à se projeter pour comprendre les enjeux liés au développement des compétences
- Manifeste une grande confiance dans sa capacité à développer ses compétences : celle-ci doit être renforcée sur des bases objectives.
- Savoir manifester d'une manière continue sa confiance et ses encouragements
- Agir sur la persévérance et la concentration pour réduire le zapping comportemental
- Mettre en évidence le fait que l'acquisition d'une compétence requiert du temps : il faut donner du temps au temps…
- L'intéressé(e) a du plaisir à apprendre mais il veut apprendre dans le plaisir (approche ludique)

## Génération X (1965 à 1979)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Répondre à sa demande de vouloir accroître son employabilité dans un contexte d'incertitude : sécurité de l'emploi et possibilité d'évolution.
- Donner du sens à son parcours professionnel : un bilan des compétences, à fréquence régulière, permet de situer les acquis… et stimule l'envie de défricher de nouveaux domaines.
- Suivre le cycle de vie dans l'emploi afin de gérer les compétences et organiser, au bon moment, une mobilité ou reconversion professionnelle
- Etre exigeant sur le résultat à atteindre mais prêt à négocier sur les moyens d'y parvenir : cheminement, partenaires impliqués, délai de réalisation.

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Conscient(e) de l'obsolescence des compétences porte une attention soutenue au respect de ses droits dans le domaine de la formation
- Convaincu(e) du bien fondé de s'investir, prêt à travailler dur et faire des sacrifices
- Peut devenir un mentor pour la génération Y sur les aspects liés à l'utilisation d'une méthodologie et l'anticipation
- Savoir situer dans une logique de carrières les opportunités envisageables à moyen terme.
- Faciliter l'accès à l'information sur les passerelles et offres d'emploi proposées dans le domaine de la mobilité professionnelle

## Génération Baby boomer (1946 à 1964)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Le travail donne sens à sa vie : il devient donc indispensable de réactiver le projet professionnel en cas d'essoufflement ou d'usure… sinon risque d'un grand vide existentiel
- Convaincre de l'importance de se former à toutes les étapes d'une vie professionnelle en prenant appui sur des leviers motivationnels tels que la qualité du travail ou la conscience professionnelle
- Rassurer l'intéressé(e) sur sa capacité à pouvoir acquérir une nouvelle compétence
- Assurer le transfert des compétences d'une génération à l'autre pour éviter le risque d'une perte de savoir faire

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Lutter contre la rétention de l'information et la logique de territoire
- Prendre appui sur le besoin d'être utile aux autres : l'envie de transmettre…
- Faire face à la faible demande de formation : il est essentiel de mettre en évidence que celle-ci a du sens et une utilité
- Une certaine difficulté à identifier ses propres compétences : il peut être judicieusement aidé dans cette démarche par un membre d'une autre génération

# Cohésion et travail en équipe

| N° | Compétences requises : capacité à … |
|---|---|
| 1 | **Mettre en place une vision partagée de ce que doit être le fonctionnement de l'équipe autour d'une charte des valeurs et des comportements** |
| 2 | **Fédérer les différentes générations sur des objectifs communs favorisant la coopération, l'entraide et le partage des savoirs** |
| 3 | **Créer les conditions d'un travail de groupe permettant aux différentes générations de faire de leurs différences… une vraie complémentarité** |
| 4 | **Détecter et traiter les conflits susceptibles de s'instaurer entre des classes d'âge différentes** |
| 5 | **Conduire des réunions participatives sur des problématiques à enjeux qui se traduisent par un consensus et une mise en application impliquant les différentes générations** |

## Génération Y (1980 à 1996)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Travailler sur les préjugés que chaque génération peut avoir sur celle des autres : les jeunes n'échappent pas à cette réalité… et ils ont besoin aussi de comprendre en quoi leurs comportements peuvent déconcerter ou choquer les autres.
- Utiliser leur maîtrise des outils de communication (wikis, réseaux sociaux) pour accroître au sein de l'équipe le partage et la diffusion de l'information
- Faciliter sa capacité à travailler naturellement en réseau pour créer des communautés : laissez lui l'autonomie de pouvoir le faire sans lui imposer un trop grand formalisme
- Fêter les succès…
- Mettre du « fun » dans l'activité en l'associant à la création de challenges collectifs inter-équipes

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- L'intéressé(e) est sensible aux facteurs d'ambiance au sein de l'équipe : convivialité, confiance, …
- Attention au risque de la fracture numérique : chaque génération n'a pas la même appétence pour les outils digitaux : le parrainage numérique est un levier clé de la performance collective.
- Sensibiliser sur l'importance de partager les rituels et les moments partagés : pause-café, déjeuner, débriefing improvisé de fin de journée.

## Génération X (1965 à 1979)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Clarifier la raison d'être de l'équipe, ses ambitions et ses spécificités
- L'implication dans le collectif repose sur des règles précises de coopération dans lesquelles chacun doit trouver sa place
- Se voir confier une délégation claire pour dynamiser le travail en équipe et apprendre à faire confiance à la production collective.
- Montrer qu'un projet personnel n'est pas forcément un projet qui se gère individuellement et favoriser ainsi les interactions avec les autres équipiers
- Faire jouer en cas de tensions au sein de l'équipe un rôle de médiation : cette génération peut assurer le lien entre les différentes générations

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- A besoin d'être rassuré(e) sur sa place au sein de l'organisation : habitué(e) à se battre pour défendre sa position…
- A tendance à être cynique et pessimiste concernant des pratiques relatives à l'entraide et à la solidarité
- Les relations humaines peuvent être tendues avec les Y car l'intéressé(e) ne souhaite pas jouer un rôle de « nourrice » ou de grand frère.
- Lui faire exprimer son incompréhension sur le comportement des Y afin de pouvoir relativiser l'impact négatif et identifier des solutions.

## Génération Baby boomer (1946 à 1964)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Le sentiment d'appartenance est un élément clé de son niveau d'engagement : à ce propos, certains rituels et symboles sont essentiels….
- Clarifier le système de valeurs de l'équipe : celles dans lesquelles se construit l'identité du groupe
- Apprécie l'existence d'un projet fédérateur au sein d'une équipe et l'existence d'objectifs communs
- Proposer dans les travaux de groupe une méthode et des règles de fonctionnement pour cadrer les contributions et faciliter le consensus.

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Attache de l'importance aux espaces de travail cloisonnés et personnalisables
- rès critique par rapport aux comportements individualistes et égoïstes : ils peuvent avoir une influence négative sur sa motivation au travail
- Chacun a les mêmes droits et les mêmes devoirs au sein d'une équipe : l'égalité est une condition de la cohésion.

# Communication interne et externe

| N° | Compétences requises : capacité à … |
|---|---|
| 1 | **Adapter son style de communication aux attentes et aux comportements de chaque génération et savoir personnaliser son message** |
| 2 | **Identifier les besoins d'information des collaborateurs appartenant aux différentes générations et savoir y apporter une réponse adéquate** |
| 3 | **Alterner l'utilisation des moyens de communication pour optimiser le niveau de réceptivité et mettre en valeur l'information à forte valeur ajoutée** |
| 4 | **Exploiter les temps forts de l'activité pour stimuler l'implication sur les objectifs et enjeux et les temps faibles pour accroître la proximité avec vos collaborateurs** |
| 5 | **Promouvoir l'image de marque individuelle et collective de vos collaborateurs et savoir les soutenir dans les moments critiques** |

## Génération Y (1980 à 1996)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Proposer une communication directe, transparente, en temps réel, sans formalisme
- Savoir utiliser la communication informelle pour construire une relation de confiance
- S'intéresser à sa personne… pas seulement à son activité professionnelle
- Pratiquer des feedback fréquents et rapides pour répondre à son besoin d'échange
- Clarifier les règles de confidentialité : ce qu'il peut dire ou ne pas dire à l'extérieur de l'entité
- Savoir gérer ses émotions (joie, colère,…) et ne pas cantonner au seul domaine rationnel
- Argumenter en faisant des analogies avec son propre univers : musique, famille, sport, jeux vidéos,…

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Savoir différencier relationnel et affectif
- Sa demande de réactivité est forte : clarifier les modalités de votre disponibilité
- La confiance doit s'acquérir a priori : elle ne se donne pas… elle se perd
- Etre enthousiaste et donner envie : la communication est physique avant d'être verbale
- Attentif à valoriser son image de marque (personnel branding ) au sein de l'entreprise
- Va spontanément chercher l'information mais pas à l'aise pour la hiérarchiser ou la structurer
- Communiquer et associer-les… aux actions sociétales ou humanitaires réalisées par l'entreprise

## Génération X (1965 à 1979)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Respecter vos engagements : il faut dire ce l'on fait et faire ce que l'on dit…
- Avoir un discours clair, sans ambiguïté où l'on parle en son nom propre un langage de vérité et évite le « politiquement correct ».
- Il est exigeant dans le domaine de l'argumentation : pas prêt à adhérer à n'importe quoi…
- Utiliser son besoin d'anticipation pour prendre en charge une activité de veille ou de gestion de l'information : synthèse, mise en forme

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- N'apprécie pas le copinage ou une trop grande proximité relationnelle : la distance hiérarchique doit être respectée pour bien délimiter les rôles
- Perçu(e) par les autres générations comme ambitieux(se), trop dans la compétition et dans la froide rationalité
- Pragmatique, n'aime pas les usines à gaz dans la manière de communiquer : il faut faire simple et efficace…

## Génération Baby boomer (1946 à 1964)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Connaître son parcours de vie pour valoriser ses réussites et prévenir ses difficultés et blocages.
- Faire face à sa passivité dans la recherche de l'information en le responsabilisant comme référent sur un domaine technique.
- Prévoir une présentation formelle type « grande messe » pour mettre en valeur les informations à forte valeur ajoutée.
- Imposez une procédure régulière afin de créer un automatisme et disposer de l'information remontante nécessaire.

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Attention à ne pas empiéter sur le domaine privé sans avoir son accord mais peu par ailleurs être dans l'affect.
- Chacun doit être à sa place et dans son rôle : la responsabilité d'informer relève du rôle de l'encadrement.
- Risque de rétention lié aux habitudes prises ou au sentiment d'une perte de pouvoir
- Accorder de l'importance aux petites intentions afin de renforcer confiance en soi et confiance dans le management.

# Suivi et évaluation des performances

| N° | Compétences requises : capacité à … |
|---|---|
| 1 | **Mettre en place des méthodes de suivi qui puissent répondre aux besoins et attentes des collaborateurs** |
| 2 | **Définir le niveau de contrôle qui favorise l'engagement et l'autonomie** |
| 3 | **Impliquer les collaborateurs de chaque génération dans le processus d'évaluation afin d'accroître la performance individuelle et collective** |
| 4 | **Evaluer les performances dans une démarche qui développe de la reconnaissance et de l'équité et qui stimule l'envie de s'investir professionnellement** |
| 5 | **Anticiper les besoins de mobilité professionnelle pour prévenir chez les collaborateurs les risques d'usure et de démotivation** |

## Génération Y (1980 à 1996)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Pratiquer à fréquence régulière l'auto-évaluation et l'autocontrôle pour accroître l'appropriation des attendus de la fonction.
- Dans la démarche d'évaluation, faire s'exprimer sur son ressenti global et ce qu'il retient personnellement de la période… avant d'aborder l'analyse rationnelle des résultats.
- Faire l'évaluation dans les deux sens : solliciter son avis et ses solutions pour accroître l'efficacité du management au regard de ses attentes.
- Mettre l'accent sur le développement personnel et la dimension comportementale : enrichissements et plaisir à faire, envie d'aller plus loin

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Acceptez l'idée que la fidélisation avec cette génération a des limites et qu'un départ n'est pas un échec mais un processus logique.
- En cas de départ, faire un entretien pour capitaliser sur son expérience et repérer des évolutions à prendre en compte pour accroître l'efficacité managériale.

## Génération X (1965 à 1979)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Valoriser ses performances sur des bases objectives et factuelles.
- Proposer de nouveaux défis pour lui permettre de prouver sa valeur.
- Très sensible à l'équité (pas l'égalité) : être jugé(e) et récompensé (e) selon ses mérites
- Consacrer plus de temps à identifier le comment des réussites à venir qu'à analyser le pourquoi des échecs actuels.
- Donner une image stimulante mais objective de ce qui attend l'intéressé à terme… et ses perspectives de carrières.

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Attention particulière portée à la pertinence et à la formulation des objectifs.
- A tendance à se comparer aux autres plutôt qu'à se challenger personnellement.
- Soyez transparent sur son niveau d'efficacité réel et ne pas s'engager à faire des promesses qui ne pourraient être tenues.
- Aborder systématiquement le volet projet professionnel et sensibiliser l'intéressé(e) sur sa responsabilité à y réfléchir.

## Génération Baby boomer (1946 à 1964)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Associer dans la réflexion l'intéressé(e) sur la manière d'organiser le suivi de son travail.
- Montrer l'importance que vous accordez à l'évaluation des performances en clarifiant son utilité pour l'encadrement mais aussi à l'apprécié(e).
- Soyez exigeant sur la préparation par l'intéressé(e) des bilans d'étapes et de l'entretien annuel.
- Proposer votre appréciation à prenant appui sur celle de l'intéressé(e) et commencer par valoriser les résultats positifs.

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- A tendance à considérer le contrôle et le reporting comme du « flicage ».
- A peur d'être jugé(e) comme un collaborateur en fin de parcours.
- Le référentiel des baby boomers est plus influencé par sa conscience professionnelle (ce qu'il considère utile de faire…) que par la culture du résultat (management par objectif)
- Combattre l'idée que c'est au chef … de juger sa performance et pas aussi de sa responsabilité de le faire.

# Conduite du changement et innovation

| N° | Compétences requises : capacité à … |
|---|---|
| 1 | **Identifier, face au changement, les attitudes et postures des différentes générations au travail.** |
| 2 | **Cerner sa propre aptitude en relation avec les différentes générations à conduire et communiquer sur les changements en cours.** |
| 3 | **Engager des changements à forte implication humaine en s'appuyant sur les aspirations et caractéristiques des différentes générations concernées.** |
| 4 | **Mettre en place des missions transversales pour éviter le cloisonnement et l'absence de prise en compte des évolutions de l'environnement.** |
| 5 | **Développer le travail collaboratif pour mettre en valeur la richesse du travail en groupe et la plus value des outils digitaux : wikis, réseaux sociaux.** |

## Génération Y (1980 à 1996)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Utiliser son appétence pour le changement de manière à faire évoluer les références des autres générations : l'innovation est d'abord un état d'esprit.
- Exploiter d'une manière continue sa capacité à questionner l'organisation afin d'engranger des idées nouvelles.
- Pour réduire la fracture numérique : faire jouer à cette génération un rôle de parrain.
- Confier un rôle d'animation sur un outil de partage : wiki ou réseau social d'entreprise : il va créer le tempo et fédérer les acteurs.

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Apprécie le changement : la difficulté survient lorsqu'il n'y a plus la dose de renouvellement des pratiques qu'il peut attendre.
- Faire confiance : ne vous posez pas la question de savoir ce que cette personne peut apporter… elle le sait.
- Laissez la place à l'initiative : vouloir trop cadrer sa contribution risque d'avoir l'effet inverse.
- Veut s'affranchir des contraintes du temps et de l'espace : négocier la manière dont il ou elle souhaite s'investir dans le projet.

## Génération X (1965 à 1979)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Investir sur sa capacité d'adaptation et l'envie de se projeter sur le moyen terme
- Responsabiliser sur le cadrage des missions en petit groupe à conduire dans le domaine de l'amélioration continue
- Challenger sur sa capacité à être force de proposition et apporter des pistes d'amélioration
- Utiliser son expérience pour mettre en place des outils de traitement de l'information de manière à éviter la désinformation et l'entropie.

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Le cynisme affiché cache souvent une forte inquiétude sur l'avenir.
- Pas naturellement dans le partage et la coopération.
- Pris(e) en étau entre le respect des normes et le besoin de remettre en cause l'organisation : cette génération doit apprendre à oser

## Génération Baby boomer (1946 à 1964)

### Pratiques spécifiques
**ce qui doit être fait…**

- Donner du sens au changement est à mettre en relation avec son système de valeurs : être utile, faire de la qualité, …
- Prendre le temps d'expliquer suffisamment en amont pour permettre à l'intéressé(e) de se préparer à faire le deuil : pour apprendre de nouvelles méthodes il faut désapprendre les précédentes
- Faciliter la prise en main des outils digitaux pour en faciliter l'usage et convaincre de l'utilité
- Faire sortir des sentiers battus en utilisant des méthodes de créativité qui font baisser la garde : brainstorming, méthode dite paradoxale, technique de l'analogie

### Conditions de réussite
**points de vigilance**

- Etre vigilant sur la manière de communiquer sur le changement : « ce n'est pas la girouette qui tourne mais le vent qui change… »
- Mettre en relief l'utilité et les risques de ne pas changer : valoriser les aspects positifs sans occulter l'engagement nécessaire pour réussir.
- La dynamique collective mise en place apporte une légitimité au changement attendu.

# 3. CONTRIBUTIONS DES PRICIPALES FONCTIONS AU MANAGEMENT INTERGENERATIONNEL

Contribution attendue du Dirigeant

Contribution attendue du Responsable des Ressources Humaines

Contribution attendue de Manager Opérationnel

Contribution attendue du Collaborateur

# Missions et rôle des differents acteurs

| Fonctions | Mission principale | Rôle attendu dans la mise en œuvre du management intergénérationnel |
|---|---|---|
| Dirigeant | Diffusion de l'offre d'emploi, conduite de l'entretien, prise de décision, annonce de la décision, … | ■ Impulser un politique en faveur d'une génération<br>■ Définir une stratégie favorisant les transmissions intergénérationnelles<br>■ Promouvoir une culture du partage et de l'entraide entre les générations |
| Responsable Ressources Humaines | Contribuer à la création des résultats de l'entreprise en développant les ressources humaines | ■ Assurer une gestion des âges optimisée<br>■ Définir un plan d'action « transmission des savoirs clé »<br>■ Développer les compétences intergénérationnelles |
| Manager Opérationnel | Contribuer à la création des résultats de l'entreprise en organisant les activités et en animant les équipes | ■ Relayer la politique en faveur d'une génération spécifique<br>■ Assurer la mise en œuvre du plan d'action « transmission des savoirs clés »<br>■ Mettre en œuvre une démarche favorisant le partage et l'entraide entre les générations |
| Collaborateur | Contribuer à la création des résultats de l'entreprise en réalisant avec efficience les activités et les missions confiées | ■ S'intéresser aux autres générations<br>■ Savoir transmettre son expérience et ses connaissances<br>■ Etre bienveillant et aidant à l'égard des plus jeunes ou des plus anciens |

# Contribution attendue du dirigeant

## Impulser une politique en faveur d'une génération spécifique

- Connaître la pyramide des âges de l'entreprise afin d'identifier les risques et les opportunités liés à la structure des âges.
- Définir une politique des âges qui fait une place à chaque génération dans l'entreprise et en faire un levier de développement du dialogue social
- Définir, en concertation avec les partenaire sociaux, une stratégie favorisant la diversité des âges par l'accueil, la fidélisation des nouvelles générations et le maintien, la valorisation des seniors
- S'assurer du respect de la règlementation en matière de gestion des âges et savoir s'appuyer sur le dialogue social pour aller au-delà des exigences légales et impulser la mise en œuvre d'un plan d'action générationnel en faveur d'une ou plusieurs classes d'âge
- Prévenir les risques de stigmatisation d'une génération spécifique en mettant en œuvre un plan de lutte contre les discriminations en s'attachant à valoriser les caractéristiques de la génération visée

## Définir une stratégie favorisant les transmissions intergénérationnelles

- Reconnaître la capacité à partager avec des collègues d'âge différents comme une compétence clé pour réussir dans l'entreprise
- Positionner les transmissions inter-générationnelles comme un levier fort de compétitivité de l'entreprise.
- Sensibiliser et mobiliser l'ensemble des lignes hiérarchiques autour des enjeux liés aux solidarités intergénérationnelles
- Prendre appui sur le contrat de générations pour organiser la transmission des savoirs clé de l'entreprise.
- Encourager la pratique du tutorat inter-générationnel dans la formation interne et valoriser les expériences réussies tant dans les cas de transmission d'un senior vers un jeune que d'un jeune vers un senior.

## Promouvoir une culture du partage et de l'entraide intergénérationnels

- Etre porteur et promouvoir les valeurs de partage et de solidarité entre les générations
- Encourager la création de réseau inter-générationnel d'échange réciproque de savoirs
- Impulser des projets d'entreprise qui mobilisent des équipes multi générationnelles
- Promouvoir des actions favorisant la compréhension mutuelle entre les générations
- Définir dans le cadre du dialogue social les mesures à prendre pour favoriser les échanges informels entre les générations

# Contribution attendue du responsable des Ressources Humaines

## Assurer une gestion des âges optimisée

- Analyser régulièrement la pyramide des âges de l'entreprise et sensibiliser les différentes lignes de management
- Définir une politique des âges qui s'appuie sur la réglementation sociale en vigueur et qui prenne en compte les spécificités de l'entreprise
- Mettre en place un système de Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétences qui permettent d'anticiper un éventuel « choc démographique »
- Mobiliser les partenaires sociaux et organiser le dialogue social autour de la gestion des âges et du management intergénérationnel
- Intégrer dans le plan de formation de l'entreprise des actions favorisant le développement des compétences intergénérationnelles

## Définir un plan d'action « transmission des savoirs clé »

- Définir et mettre en œuvre une communication interne pour promouvoir la solidarité entre les générations
- Mettre en place un système de gestion anticipée de transmission des compétences clé en lien avec la pyramide des âges
- Mobiliser et former l'ensemble des lignes hiérarchiques à la gestion des transmissions intergénérationnelles
- Mettre en œuvre un plan de recrutement dédié aux contrats de génération et mobiliser l'encadrement sur le pilotage au quotidien des tandems intergénérationnels
- Constituer un réseau de tuteurs multi générationnels et impulser les actions favorisant le partage des connaissances

## Développer les compétences intergénérationnelles

- Inscrire dans les référentiels métiers les compétences intergénérationnelles comme un requis de la fonction
- Introduire dans l'entretien professionnel les critère permettant d'évaluer les dimensions compétences intergénérationnelles et former les managers à la conduite des entretiens
- Définir et mettre en œuvre un plan de formation des tuteurs qui intègre la dimension développement des compétences intergénérationnelles
- Introduire dans les parcours d'intégration des journées de type « vis mon job » au cours desquelles jeunes et anciens permutent leurs postes .
- Créer des espaces et des temps de convivialité favorisant les échanges informels entre les générations

# Contribution attendue du manager operationnel

## Relayer la politique en faveur d'une génération spécifique

- Connaître la structure des âges de ses équipes afin d'identifier les impacts sur l'organisation du travail
- Savoir adapter l'organisation du travail et l'animation au quotidien aux spécificités et aux besoins de chaque génération
- Définir et mettre en œuvre un plan d'accueil et d'intégration adapté aux comportements et aux attentes des nouvelles générations
- Relayer la politique « senior » définie par l'entreprise dans son animation au quotidien en leur témoignant de la considération, en valorisant leurs contributions à la réussite de l'entreprise et en leur confiant des missions spécifiques.
- S'attacher à neutraliser ses propres préjugés à l'égard d'une génération spécifique, mettre en œuvre une communication positive sur la diversité des âges, savoir prévenir et gérer les tensions générationnelles en favorisant la connaissance et la compréhension intergénérationnelle

## Assurer la mise en œuvre du plan d'action « transmission des savoirs clé »

- Porter au quotidien les valeurs de partage et de solidarités intergénérationnelles en étant exemplaire tant dans son comportement que dans ses actions
- Repérer sein de l'équipe les bonnes pratiques en matière de transmissions intergénérationnelles et valoriser leurs impacts sur la réussite de l'équipe et sur et la compétitivité de l'entreprise
- Amener les équipes à considérer les solidarités intergénérationnelles comme un enjeu fort et un critère de réussite individuelle et collective
- Mette en œuvre les contrats de générations en sachant constituer, accompagner, faire réussite et valoriser les tandems Senior/Junior
- Avoir le réflexe du tandem intergénérationnel à chaque fois qu'un déficit de compétences individuel ou collectif est constaté pour organiser les transmissions soit d'un senior vers un jeune, soit d'un jeune vers un senior

## Mettre en œuvre une démarche favorisant le partage et l'entraide entre les générations

- Utiliser le référentiel des compétences intergénérationnelles lors de l'évaluation professionnelle des collaborateurs
- Repérer le points forts et les points faibles de chaque collaborateur au plan des compétences intergénérationnelles et définir les mesures correctives
- Animer et faire animer des réseaux intergénérationnels de partage et d'échange réciproque des savoirs
- Reconnaître et valoriser les collaborateurs qui incarnent par leurs comportements les valeurs de partage et de solidarité promues par l'entreprise
- Organiser des « sorties », des temps d'échanges conviviaux en veillant à mixer les âges

# Contribution attendue du collaborateur

## S'intéresser aux autres générations

- Admettre que les générations appartenant à d'autres classes d'âge puissent avoir des comportements différents du sien sans porter de jugement
- Comprendre que dans un monde en mutation permanente, chaque génération nouvelle se différencie très fortement de celle qui l'a précédée et considérer que ces différences ne peuvent qu'enrichir l'autre
- S'ouvrir aux autres générations en faisant l'effort de se décentrer de son propre cadre de référence et savoir cultiver son sens de l'altérité afin de comprendre et accepter les manières de penser et d'agir d'autrui
- adhérer aux mesures prises par l'entreprise pour favoriser une génération spécifique qui est discriminée ou en risque de l'être
- Accepter de changer le regard porté sur les âges et de déconstruire les éventuels préjugés que l'on peur avoir à l'égard d'un génération

## Savoir transmettre son expérience et ses connaissances

- Être convaincu que pour progresser professionnellement il faut savoir partager avec les autres et notamment avec des collègues d'âges différents
- Etre conscient que la transmission de savoirs clé constitue un enjeu essentiel pour la compétitivité et la pérennité de l'entreprise.
- Pratique les transmission croisée avec des collègues d'âges différents
- Connaître le dispositif « contrat de générations » et le cas échéant constituer un tandem « senior/junior ».
- Etre volontaire pour faire partie du réseau des tuteurs, se former au tutorat intergénérationnel et savoir tutorer des collègues plus âgés ou plus jeunes.

## Etre bienveillant et aidant à l'égard des plus jeunes ou des plus anciens

- Comprendre les difficultés que peut rencontrer un jeune en intégration dans l'entreprise et savoir se montrer solidaire en lui apportant son aide
- Comprendre également les difficultés que peux rencontrer un senior pour la réalisations de certaine tâche et savoir se montrer solidaire en lui apportant son aide
- Participer à un réseau intergénérationnel d'échange réciproque de savoirs
- Prendre part aux projets proposés par l'entreprise et savoir travailler avec des collègues d'âges différents
- Participer aux sorties proposées, prendre l'initiative d'en organiser et s'attacher à nouer des liens conviviaux avec des collègues d'âges différents

# ANNEXES

Glossaire

# Glossaire

**Activité :** ensemble cohérent de tâches, effectivement réalisées et qui concourent à un résultat précis

**Cadre de référence :** ensemble des représentations, valeurs et normes individuelles et/ ou collectives concourant à la formation des opinions et des jugements sociaux valeurs et normes

**Capacité :** aptitude observable et traduite en action de celui qui est en mesure de comprendre ou de faire

**Compétence :** ensemble de capacités nécessaires pour l'exercice d'une activité professionnelle et la maîtrise des comportements requis. Ses composantes en sont : les savoirs, savoir-faire et comportements. Ces composantes doivent être opérationnelles, mises en œuvre dans la pratique et validées

**Comportement :** ensemble observable des actions et réactions d'un individu

**Domaine d'efficience managériale :** ensemble d'activités s'inscrivant dans un processus (exemple recrutement) qui doit être manager avec efficience

**Génération :** ensemble de personnes ayant à peu près le même âge à la même époque et partageant une histoire et des valeurs communes. La durée d'une génération est fonction du rythme selon lequel s'effectuent les changements culturels, économiques et sociaux

**Génération Baby boomers :** personnes nées entre 1946 et 1964. Cette génération des enfants de l'après guerre est la plus nombreuse, ce qui explique son nom.

**Génération X :** personnes nées entre 1965 et 1979. Ce nom s'applique par le fait que cette génération « née sous X » est en recherche de repère et d'identité. Cela s'explique par le fait que son arrivée sur le marché du travail était compliqué compte tenu du contexte économique et malgré son fort niveau de formation initiale. Cette génération n'a pas été mesure d'exprimer ses attentes et spécificité

**Génération Y :** personnes nées entre 1980 et 1996. Ce nom s'applique par le simple fait d'arriver après la Génération X mais parfois une autre explication est donnée à cette dénomination : Génération Y comme You en anglais

**Génération Z :** personnes nées à partir de 1997. Il est difficile de situer les modes de fonctionnement de cette génération qui arrive seulement sur le marché du travail.

**Mission :** responsabilité confiée à une personne en vue de répondre à un objectif prédéfini

**Niveau de compétence :** degré auquel sont possédées les capacités constitutives d'une compétence donnée, repérable sur une échelle préétablie.

**Niveau de qualification :** position d'un individu sur une échelle préétablie des qualifications reconnues

**Performance professionnelle :** résultat observé dans l'exécution par un individu d'une activité finalisée, en référence aux objectifs et contraintes préalablement déterminés. La performance est la manifestation de la compétence. Elle ne peut se mesurer que si des moyens nécessaires à la réalisation d'objectifs définis ont été fournis au préalable.

**Fonction :** ensemble d'activités et de tâches à accomplir. Un poste est défini au regard de l'organisation du travail. La fonction existe indépendamment de la personne qui l'occupe. Elle peut être tenue par plusieurs personnes et une personne peut travailler sur plusieurs fonctions.

**Profil de compétences :** ensemble structuré, à un moment donné, des compétences d'une personne.

**Profil de poste :** ensemble structuré des caractéristiques d'un poste : les tâches à réaliser, les compétences nécessaires, les conditions d'exercice.

**Qualification professionnelle :** possession d'un niveau déterminé de compétences nécessaires à l'exercice d'un métier, reconnaissance institutionnelle de cette qualification professionnelle et de son niveau, démarche conduisant à obtenir cette reconnaissance

Toutes les
Générations en
entreprise
95
Avec l'Europe, les acteurs du Val d'Oise s'engagent
www.toutes-les-generations-en-entreprise.com